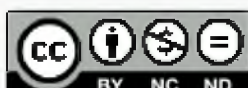


**Paoli, Betina**

# El poder de los valores en las empresas de salud: un análisis de la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales en un Instituto de Salud de la ciudad de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No Comercial- Sin Obra Derivada

**Instituto de ciencias de la administración.**  
**Especialización en dirección estratégica de recursos humanos**

**Tema. El poder de los valores en las empresas de salud.**

**Un análisis de la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales en un instituto de salud de la ciudad de Córdoba.**

**Autor: Lic. Paoli, Betina**

**Mail: [Betinapaoli@hotmail.com](mailto:Betinapaoli@hotmail.com)**

**Córdoba**

**2017**

**ABSTRACT**

El respeto es un valor fundamental en la vida, es la esencia de las relaciones humanas. Estamos frente a una era generacional que atraviesa cambios y además distintos tipos de crisis, entre estas se encuentran la falta de tolerancia y la dificultad en relacionarse respetuosamente con el prójimo. Esta situación se visualiza en una institución de salud de la ciudad de Córdoba donde los colaboradores son heterogéneos, de diferentes edades y con diversas formas de afrontar la vida.

El objetivo de este estudio es analizar la ausencia de actitudes de respeto y tolerancia entre los colaboradores de una institución de salud, de la ciudad de Córdoba, las cuales generan un clima desfavorable, que perjudica la productividad y las relaciones interpersonales.

La investigación se lleva a cabo a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo. Se aplica una encuesta semiestructurada al sector administrativo del área de Diagnóstico por Imagen. Como así también se recolectan las sugerencias que los pacientes dejan en el libro de queja como un indicador de producción cualitativo.

Las respuestas recibidas muestran dos enfoques, por un lado, los colaboradores se sienten a gusto, considerando la comunicación y la participación como pilares fundamentales. Mientras que las relaciones interpersonales aparecen dañadas por la falta de respeto, la falta de consideración entre los pares, provocando un desgaste diario y creando relaciones tóxicas. Allí encontramos las mayores y profundas diferencias.

Teniendo en cuenta esto, se recomienda tomar los conflictos como una parte estrecha de la existencia del hombre, deben tomarse como una oportunidad de desarrollo humano para analizar en profundidad sus ideas, estimular sus pensamientos y mejorar sus juicios. La propuesta para este trabajo de investigación está dirigida a proporcionar una sugerencia a la luz de los resultados obtenidos. En este sentido está orientado a restablecer, fomentar y mantener los valores que afectan a las relaciones

interpersonales y en consecuencia a la productividad, a través de talleres de comunicación *entre los colaboradores, y entre los supervisores/ gerentes*.

La propuesta del taller de comunicación eficaz intentaría darles un espacio donde ellos se sientan contenidos y sobre todas las cosas donde ellos puedan adquirir herramientas para poder desempeñarse adecuadamente.



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Plan de trabajo final

**EL PODER DE LOS VALORES EN LAS EMPRESAS DE SALUD.  
UN ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL RESPETO Y LA TOLERANCIA EN LAS  
RELACIONES LABORALES EN UN INSTITUTO DE SALUD DE LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA**

Autora: **Lic. Betina Paoli**

Directora: **Esp. Ana Carla Slek**

2017

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. EL RESPETO Y LA TOLERANCIA COMO VALORES EN UNA ORGANIZACIÓN .....	6
1.1 <i>RESPETO Y TOLERANCIA EN LA SOCIEDAD</i> .....	6
1.2 <i>PRODUCTIVIDAD</i> .....	7
1.3 <i>CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS</i> .....	8
1.4 <i>CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS DE SALUD</i> .....	9
CAPÍTULO 2. LA INSTITUCIÓN DE SALUD: UNA MIRADA ANALÍTICA .....	11
2.1 <i>HISTORIA DE LA EMPRESA</i> .....	11
2.2 <i>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</i> .....	11
2.3 <i>ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA</i> .....	12
2.4 <i>ANÁLISIS FODA</i> .....	12
CAPÍTULO 3. LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD AFECTADAS POR LOS VALORES.....	14
3.1 <i>ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO</i> .....	14
3.2 <i>MODELO DE LA ENCUESTA</i> .....	14
3.3 <i>TABULACIONES</i> .....	17
3.4 <i>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</i> .....	24
3.5 <i>SUGERENCIAS DE LOS PACIENTES</i> .....	25
3.6 <i>ANÁLISIS DE LAS SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS PACIENTES.</i> .....	29
CAPÍTULO 4. PROPUESTA SUPERADORA .....	30
CONCLUSIÓN.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	33

## Introducción

El presente trabajo final integrador plantea el poder de los valores en las empresas de salud. Específicamente, se propone el análisis de la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales dentro de un Instituto de salud de la ciudad de Córdoba. Se parte de la presunción de que la ausencia de actitudes de respeto y tolerancia entre los colaboradores de una sucursal, de la ciudad de Córdoba, genera un clima desfavorable, que perjudica la productividad y las relaciones interpersonales. Las razones por las cuales se abordará esta temática corresponden a una necesidad intrínseca de análisis y de evaluación para comprender por qué actualmente valores como el respeto y la tolerancia están ausentes en la vida laboral, considerando que esto afecta de forma negativa a la productividad y a las relaciones interpersonales.

Desde aquí, se comprende a este contexto como un ámbito delicado, donde la empatía y el entendimiento hacia el paciente son claves en todo momento.

Se abordarán dos conceptos: paciente y cliente. Por *cliente* se suele definir a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. El término connota asiduidad, aunque también hay clientes ocasionales o potenciales (posibles clientes). Por su parte, por *paciente*, en la medicina y en las ciencias de la salud, se entiende a la persona que sufre dolor o malestar, que recibe el tratamiento de un médico u otro profesional de la salud y se somete a un procedimiento o protocolo para aliviarlo. (Diez, 2013, sf)

El paciente necesita que el profesional de salud conozca, comprenda y sepa qué hacer ante el problema y a la vez precisa una atención amable, informada y confortable. En este sentido, los colaboradores deben trabajar con respeto y tolerancia para que el paciente se sienta contenido y se dé respuesta a sus necesidades. También es importante que estos valores estén presentes entre los compañeros para que la tarea sea más amena.

El respeto es un valor fundamental en la vida en general, es la esencia de las relaciones humanas, es la base para el entendimiento entre los seres humanos.

Sobre esta problemática, son válidos los aportes de Isabel Soria del Río cuando analiza el concepto del respeto y menciona que los distintos intereses de los individuos son fuertes restricciones a la hora de analizar y tener en cuenta al prójimo. La autora considera que la temática hace referencia a un indicador social-generacional, y que para una nueva generación todo es muy informal, reactivo, emocional y poco meditado. Aborda conceptos de igualdad, y la importancia de tener comportamientos equilibrados que no perjudiquen al otro (Soria del Río, 2012) .

Menciona que “lo ideal es mantener un comportamiento comedido, pacífico, donde predomine la serenidad y dejar para el horario personal las expresiones, hábitos y gustos propios” (Soria del Rio 2012).

Otro aporte válido lo constituyen las afirmaciones de Crespo acerca de la tolerancia. El autor honra al pensador francés Voltaire quien se autodenominaba patriarca de la tolerancia, y por ello redacta un *Tratado de la tolerancia*.

“La palabra *tolerancia* tiene su origen en la expresión latina *tolerancia, tolerare*, que significa soportar” (Crespo s.f. pag. 24).

En la obra menciona el origen del concepto, y presenta una acepción amplia y otra ceñida. La acepción amplia del término *tolerancia* considera la opinión del otro que debe ser respetado, mientras que la acepción ceñida conlleva soportar con paciencia aquello que uno encuentra desagradable o injusto. (Crespo s.f. pag 24)

Voltaire no toma en cuenta a esta última acepción porque menciona que no se puede determinar qué es lo bueno y qué es lo malo. Es muy importante abordar la necesidad de aplicar la tolerancia en las empresas, las que deben ser dirigidas por los directivos para predicar con el ejemplo.

El *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia menciona: la “acción y efecto de tolerar, es decir, sufrir, llevar con paciencia”; sin duda, basándose en su derivación etimológica. Y añade: “Respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras”. Esta sí es, sin temor a equívocos, la base del sentido de la tolerancia como concepto filosófico. Sin embargo, el “respeto o consideración” resulta limitado y limitante.(2014).

Ahora bien, si se hace foco en la problemática que el presente trabajo final se propone estudiar es fundamental tener presente que las relaciones humanas se basan en tolerancia, respeto, apoyo mutuo y aceptación ya que todos somos distintos. En la diversidad encontramos los diferentes puntos de vista sobre un mismo objeto de estudio. Los aportes de cada uno dan lugar a nuevas soluciones.

Para el nuevo líder, el concepto del respeto y la consideración es tan solo el comienzo. Ya no se trata tan solo de respetar (sufriendo con paciencia) el punto de vista ajeno. No se trata de escuchar el punto de vista de cada persona para luego imponer el propio. Se trata de convocar y promover los puntos de vista diferentes, entendiendo que la diferencia y el fuego de la confrontación lo complementan y hacen parte del proceso creativo en la búsqueda de la solución de problemas y en el desarrollo del compromiso por parte de las personas que integran un equipo de trabajo en una empresa. La tolerancia, a su vez, es el punto de apoyo para que el líder desarrolle una actitud proactiva ante el

conflicto y su modo de resolución. En el entorno laboral la intolerancia se expresa de diferentes maneras. Tal vez la más común y castrante resulta de la omisión de la opinión y el aporte creativo de los funcionarios o trabajadores con la convicción de que el jefe siempre tiene la razón, aunque esté equivocado. La acción de promover la opinión y la participación de la gente no solo contribuye a encontrar soluciones más rápido y eficazmente, sino que además genera un alto nivel de compromiso hacia las tareas y hacia la empresa. Otros casos de la intolerancia en el campo laboral se presentan entre compañeros de trabajo, y en ocasiones se expresan de manera imperceptible. Se suele querer realizar equipos de trabajo con compañeros que sientan menos afinidad que con otros, dando como resultado un bajo rendimiento y poca colaboración ante las adversidades, esto nos confirma el temor y el desprecio que existe hacia la diversidad (Vidal Díaz, 2001).

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, por ello se hace necesario optimizar espacios en los que la gente se incline hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. La principal estrategia de desarrollo organizacional es ser consecuentes en brindar confianza, valoración, respeto a los colaboradores y aprender a convivir con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean fundamentales, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, como resultado la organización será más competitiva en un mercado global (Eslava, 2009)

Como objetivo general este trabajo se plantea comprender el impacto que genera la crisis de los valores de respeto y tolerancia en la productividad. Como objetivo específico, analizar el clima laboral en una empresa de salud de la ciudad de Córdoba e investigar la relación entre clima laboral, productividad y relaciones interpersonales. El logro de estos objetivos nos va a permitir plantear líneas de acción que favorezcan un mejor clima laboral.



## Capítulo 1. El respeto y la tolerancia como valores en una organización

### *1.1 Respeto y tolerancia en la sociedad*

El respeto y la tolerancia empieza por uno mismo, en el interior de cada ser humano, cuando aprendamos a ser y a estar comprenderemos que todo el respeto y la tolerancia, se basa en el amor y la compasión hacia otros seres, sin importar, raza, ni sexo, alto, bajo, feo, guapo, joven, viejo. Porque todos los seres humanos somos dignos de la vida, del amor y de nuestra realización como seres humanos, aprendamos a ser tolerantes y respetemos a los demás, porque solamente así seremos merecedores del respeto, la tolerancia y la dignidad (Vidal Díaz, 2001) .

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar. Sin embargo, el respeto no es solo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros (Vidal Díaz, 2001).

El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas. Se suma el concepto de pluralidad, diferencias de ideas y posturas respecto de algún argumento, o de la vida misma. La pluralidad enriquece en la medida en la que hay más elementos para formar una cultura. La pluralidad cultural nos permite adoptar costumbres y tradiciones de otros pueblos, y hacerlos nuestros (Pastrana, 1995).

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. La educación en valores orientada hacia la igualdad, el respeto y la tolerancia podría enmarcarse en el tercer pilar, pero necesita de los otros tres para expresarse plenamente. Esta busca formar personas capaces de comprender al otro, respetar el pluralismo, la comprensión mutua y la paz; además de educar con niveles de excelencia en el conocer y el hacer. Los docentes deben conseguir que las personas hábiles en el conocer y en el hacer lo sean también en vivir juntos, capaces de desarrollar la comprensión del otro hacia el respeto al pluralismo, la comprensión del mundo global y que en el ejercicio de la responsabilidad sean hábiles en el conocer y el hacer. En los últimos años, la solidaridad, la igualdad, el respeto y la tolerancia se han convertido en exigencias de la sociedad actual en las diversas reformas educativas (Ibars, 2013) .

La tolerancia consiste en el reconocimiento de los derechos y la identidad de las demás personas. Educar para la tolerancia es fundamentarse en el respeto a la dignidad humana y a la integridad de los seres humanos. Con la práctica de la tolerancia se hace posible la construcción de una cultura de paz a través del desarrollo de los valores democráticos y del respeto a los derechos humanos, ya que esta es la actitud de admitir otras maneras de pensar o actuar distinta a la propia. La finalidad es que la persona aprenda a pensar sobre temas sociomorales, es decir, que desarrolle formas de pensamiento cada vez mejores en el marco de los conflictos de valor. Pretende también, que al tiempo que se aprende, se aplique la capacidad de juicio a la propia historia personal y colectiva para mejorarla.

Por lo tanto, podemos dirigir la acción pedagógica al ámbito sociocultural, el cual permite el desarrollo de una serie de dimensiones éticas y morales, las que sin duda facilitan un aumento de la autonomía, el espíritu crítico y el desarrollo de determinados valores y actitudes, como la solidaridad, la igualdad, el respeto y la tolerancia, entre otros. La escuela como institución responsable de la formación de las y los ciudadanos/as tiene el compromiso y el gran desafío de propiciar un espacio de convivencia armónica, convirtiéndose en el lugar ideal para inculcar los valores, modelar el ejercicio de la tolerancia y el respeto a la dignidad humana a través del desarrollo de procesos de consolidación de la paz y la práctica de la democracia (Ibars, 2013) .

Cuando hablamos de respeto podemos referirnos a uno de los derechos que todos los seres humanos tienen: a ser valorados, queridos, cuidados, asistidos en situaciones de dificultad y protegidos. El respeto supone que todos debemos tolerar nuestras diferencias, nuestras posibles limitaciones o complicaciones, aquello que nos hace únicos e irremplazables. La importancia del respeto por el otro tendrá que ver entonces con la posibilidad de construir una mejor sociedad en la que la violencia, la agresión, la discriminación o el abuso no existan. Además, el respeto tiene también que ver con el cumplir reglas de convivencia social que hacen al mejor y más completo desarrollo del bienestar social (Ibars, 2013) .

## *1.2 Productividad*

Las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva de las empresas en un entorno cada vez más complicado, ya que, para el desarrollo de una estrategia competitiva sostenible, bien sea por diferenciación o bien sea por costes, siempre hay una persona o un equipo detrás. Sólo se puede gestionar aquello que se mide, y para ello a veces es necesario cuantificar lo cualitativo.

Eslava (2009) nos dice que debemos olvidar por un momento el aceptado y contrastado hecho de que trabajadores motivados y satisfechos dan lugar a organizaciones

más eficientes e innovadoras, y pensemos en las causas que frenan a nuestra organización de alcanzar un mayor nivel de productividad. Veamos algunos de estos elementos que potencialmente pueden estar mermando la productividad de nuestra organización:

La claridad (o la falta de claridad) de la estrategia corporativa y la forma como ésta se acaba convirtiendo en los objetivos concretos y específicos que deseamos alcanzar. Entender el contexto y actuar con foco. Si entre los miembros de la organización se comparte la foto amplia, el quiénes somos, adónde vamos y cómo lo haremos, entonces las decisiones podrán tomarse con mayor conocimiento y será más fácil acertar y no errar. La adecuación (o la falta de adecuación) de la formación que se imparte a los trabajadores con la tarea que posteriormente deberán realizar o con un plan de carrera profesional. Lo mismo ocurre con la adecuación (o falta de ella) de los procesos y herramientas con los que dotamos a los individuos de la organización para que puedan llevar a cabo su cometido de forma eficiente.

Nadie duda de que con personas mejor formadas y equipadas llegaremos más lejos, pero ¿estamos realmente poniendo foco en la gestión de estos elementos? Una correcta (o incorrecta) definición de objetivos con la correspondiente delegación de responsabilidades asociada para su cumplimiento es otro de los factores potenciadores de la productividad. Establecer claramente cuál es el campo de trabajo, cuáles son sus límites y qué es lo que esperamos de cada una de las personas que tenemos a nuestro cargo nos permitirá actuar como un equipo bien organizado y ágil. No duplicaremos esfuerzos ni remaremos en direcciones dispares, sino que estaremos bien alineados. Dedicar tiempo para realizar la evaluación del desempeño de nuestros colaboradores y reconocer sus logros son prácticas que también potencian la productividad.

Tomando la evaluación del desempeño no tanto como mecanismo del cálculo de la retribución variable, sino para explicitar qué comportamientos son deseables en la organización y en el puesto y cuáles deben ser erradicados, así como qué criterios se deben aplicar en la toma de decisiones potenciará el desarrollo de nuestros profesionales y su alineamiento con los valores corporativos (Eslava 2009).

### *1.3 Clima laboral en las empresas*

Delegar responsabilidades trae consigo ciertas motivaciones laborales que hacen que el empleado se sienta parte de su empresa y la vez a gusto con lo que hace; esto propicia un buen ambiente laboral, fundamental para la productividad de cada empresa. Fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la compañía se sientan partícipes son algunas de las características de una buena coordinación en la que las ganas y la capacidad de crecer son evidentes, y es

totalmente necesario que los empresarios se enfoquen en hacerlo de la manera más profesional (Irigoin 2010).

Irigoin (2010) manifiesta que, en cualquier parte del mundo, es imposible que crezca una empresa sin una buena delegación. El tener desafíos, el sentir que el trabajo aporta valor, y que se puede aprender y crecer allí permite que el equipo construya una alta motivación y en consecuencia, se genere un mejor clima laboral. Un buen ambiente laboral funciona como 'rueda' que continuamente se va retroalimentando. Además de delegar en pos de un buen ambiente, resalta que el director de una compañía debe generar unidad y confianza en sus trabajadores, expresando interés en sus vidas personales.

Cuando un líder está realmente atento a las necesidades que tiene su gente y actúa en consecuencia, se desarrolla una relación de confianza que puede permitir que hasta una persona trabaje más horas de las habituales. El personal debe cumplir con sus funciones, convencido que está haciendo lo correcto, no por obligación o imagen. Esto garantizará que se ponga la camiseta de la empresa y que ésta, logre un mayor rendimiento, sin mencionar los excelentes beneficios que genera un buen ambiente laboral (Irigoin 2010).

#### *1.4 Clima laboral en las empresas de salud*

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos (Segredo Pérez & Reyes Miranda, 2004) .

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del entorno laboral.

- Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los directivos como los funcionarios de salud, así como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas con respeto, reconociéndolos como expertos responsables en sus puestos (Segredo Pérez & Reyes Miranda, 2004) .

## Capítulo 2. La institución de salud: una mirada analítica.

### 2.1 Historia de la empresa

La institución fue fundada en 1938 por un profesor distinguido con el objetivo de ofrecer, en Córdoba, un servicio médico de alta jerarquía profesional dentro de una máxima prestación de servicio. A partir de entonces, convencido y comprometido con esta filosofía de trabajo, paso a paso fue creciendo, incorporando nuevas tecnologías, equipamiento, infraestructura y modernos servicios acompañando el avance y la especialización de las ciencias de la salud.

Hoy cuenta con 316 camas de internación general a las que se suman 40 de terapia intensiva y 24 de unidad coronaria y 37 de terapia neonatal. Además, cuenta con hospital de día con 34 camas, y sala de quimioterapia ambulatoria con 6 boxes individuales y 9 sillones de quimioterapia.

Ofrece, además, los servicios de 200 consultorios externos, con lo que cubre todas las especialidades médicas y auxiliares, con un importante desarrollo científico y tecnológico con aplicación de modernos métodos de diagnóstico y tratamiento.

El plantel de personal está compuesto por 500 médicos, 150 residentes, 10 *fellow* y 1300 empleados.

A la excelencia de los profesionales especialistas y la más avanzada tecnología se le suman un adecuado acompañamiento de enfermería especializada y el estricto cumplimiento de normas biomédicas y de higiene.

### 2.2 Planeamiento estratégico

#### Visión

Brindar un servicio de excelencia a través de un cuerpo médico de reconocida jerarquía profesional y altamente sensibilizado con las necesidades de sus pacientes.

#### Misión

Brindar la máxima calidad en el cuidado a todos los pacientes, todos los días, a través de la práctica médica integral, a cargo de un equipo de profesionales altamente calificados tanto técnica como humanamente.

#### Valores

##### Idoneidad profesional

Comprende la práctica profesional, pericia, trabajo en equipo, docencia, eficiente administración y gestión al servicio de los principios humanitarios y cristianos de la comunidad.

### 2.3 Estrategia general de la empresa

La estrategia general de la empresa tiene las siguientes perspectivas:

- Ética y respeto (clientes)

Asegura una relación equitativa y responsable con la vida y la dignidad humana, para con el paciente y toda persona que se relacione con la Institución. Compromiso con la calidad (procesos internos de negocios)

Guía a la constante búsqueda de la mejora continua de procesos que aseguran los más exigentes estándares, evaluando los resultados obtenidos a través de la crítica constructiva.

- Crecimiento sustentable (financiero)

No depende económicamente de ningún ente público.

Generación de conocimiento (aprendizaje y crecimiento)

A través de la permanente investigación, capacitación, formación y entrenamiento tanto científico como en los valores de las personas.

### 2.4 Análisis FODA

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia:

- ✓ Exceso de afiliados que genera un atraso en la atención médica.
- ✓ Falta del servicio odontológico.
- ✓ Falta de servicio de kinesioterapia en la sucursal de Villa Belgrano.
- ✓ Falta de personal administrativo para la atención.
- ✓ Mejorar la imagen para atraer nuevos colaboradores.

Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización:

- ✓ Entrada de nuevos competidores (Hospital Privado).
- ✓ Cuota de los afiliados mayor frente a la competencia.
- ✓ Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa:

- ✓ Adecuada distribución del capital financiero.
- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Existe demanda por los servicios que ofrece la institución.
- ✓ Personal calificado (médicos).
- ✓ Campañas de publicidad que conciben a la imagen.

- ✓ Capacidad directiva.
- ✓ Flexibilidad organizativa.
- ✓ Incremento en especialidades médicas.
- ✓ Personal de amplia experiencia.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ Nuevo nicho de mercado, ampliación de una nueva sucursal zona sur.
- ✓ Nuevos proveedores.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Atención de distintas obras sociales.



## **Capítulo 3. Las relaciones laborales y la productividad afectadas por los valores**

### *3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo*

La educación a lo largo de la vida se basa en 4 pilares; aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. La educación en valores orientadas hacia la igualdad, el respeto y la tolerancia podría enmarcarse en el tercer pilar, pero necesita de los otros tres para expresarse plenamente. El respeto es un valor fundamental, es la esencia de las relaciones humanas, es la base para el entendimiento entre los seres humanos. La tolerancia debe ser aplicada en las empresas, esta debe ser dirigida por los directivos para predicar con el ejemplo; las relaciones laborales necesitan de tolerancia, respeto, confianza y apoyo mutuo, así mismo también es de suma importancia las diferencias entre los miembros del grupo que ayudan a enriquecerlo y a hacerlo mucho más productivo. La convocatoria y la promoción de los diferentes puntos de vista hacen parte del proceso creativo en la búsqueda de la solución de los problemas laborales. La tolerancia es el punto de apoyo para que el líder desarrolle una actitud proactiva ante el conflicto y su modo de resolución favorezca la productividad y al trabajo diario.

La investigación se llevó a cabo a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo. Se aplicó una encuesta semiestructurada al sector administrativo del área de Diagnóstico por Imagen. Como así también se recolectaron las sugerencias que los pacientes dejaban en el libro de queja como un indicador de producción cualitativo.

El indicador de productividad cualitativo se basa en la calidad del servicio que se ofrece, y está ligado a la eficiencia de la productividad y no en la cantidad. Lo más importante no es la cantidad de carga de pacientes que cada administrativo realiza por día, sino la eficiencia de sus respuestas, los problemas que solucionan al atender a cada uno de los pacientes de forma eficaz y eficiente. Si esto se cumpliera en todos los casos no habría problemas posteriores para corregir.

A continuación, ofrecemos el modelo de la encuesta aplicada y sus correspondientes tabulaciones. La encuesta se realizó sobre un universo de 30 colaboradores, se decidió tomar la totalidad del universo y no una muestra debido a la pequeña cantidad.

### *3.2 Modelo de la encuesta*

“El objetivo que se persigue es detectar, gracias a tu opinión, aquellos problemas, carencias y defectos en la Empresa, y poder dar respuesta a tal situación. Por eso, te pedimos que des tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan,

respondiendo con independencia personal. Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en completar esta encuesta”.

1.- ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la compañía?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

2.- ¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

3- ¿Estas satisfecho con tus condiciones de trabajo?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

4- ¿Cree usted que la empresa le da posibilidades de crecimiento?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

5- ¿Te gusta el lugar en el que trabajas actualmente?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

6- ¿El sistema informático con el que trabajas te permite desarrollar adecuadamente tus tareas?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

7- ¿Te sentís integrado en tu equipo de trabajo?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

8.- ¿La comunicación entre tus compañeros es adecuada?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
-----------------------------	------------------------	--------------------	--------------------

9- ¿Existe algún tipo de dificultad y/o inconvenientes entre los Lic.(Técnicos) y Administrativos?

Si	No
----	----

10- En caso afirmativo ¿qué dificultades o inconvenientes?

11- ¿Que propondrías para mejorar la relación?

12- ¿Cómo calificarías la relación entre los administrativos y los Licenciados de tomografía /resonancia?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

13- ¿Considera que los Licenciados tienen conocimiento de su tarea?

Si	No
----	----

14- Que dificultades encuentra en el ambiente laboral?

15- ¿Cómo resolverías estas dificultades?

16- Sentís que los jefes del Servicio de Diagnóstico por imagen se involucran en su trabajo?

No	Si
----	----

17- Como calificarías el respaldo del jefe médico del servicio ante problemáticas del servicio?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

### 3.3 Tabulaciones









### Dificultad entre los Lic. y Adm.



### Propuestas para mejorar la relación



### Dificultades o inconvenientes











### 3.4 Análisis de los resultados

En términos generales, se evidencia una necesidad de mejora, en la mayoría de las respuestas se plasma la premura de un cambio en las relaciones interpersonales. Las expectativas, el crecimiento profesional y las condiciones laborales de los colaboradores se encuentran en un nivel medio, el 50% de las respuestas fueron positivas, es decir que se encuentran dentro de una organización que los integra. De estas respuestas, traemos a colación la idea de Esclava (2009) quien señala que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo; es necesario optimizar espacios de desarrollo personal, y profesional para crear e innovar y mejorar el trabajo. La premisa es brindar confianza y respeto a los colaboradores creando un clima optimo, dando como resultados una organización más poderosa para competir en el mercado.

Tanto la comunicación como la participación fueron variables que se evaluaron, más del 65% respondió de forma favorable. Las opiniones y la participación no solo contribuyen a encontrar soluciones más rápidas y eficaces, sino que además generan un alto nivel de compromiso hacia las tareas y hacia la empresa. No obstante, al preguntar sobre las dificultades, los inconvenientes y las relaciones entre el sector administrativo y los licenciados en bio-imagenes dentro del área, un 60% respondió sentirse a disgusto. Un 55% considera que el causante es el mal trato, dificultad que se presenta a diario, ellos mismos proponen y mencionan en primer lugar como necesidad ser más amables y respetuosos.

Al preguntar sobre el apoyo y la consideración que tienen los jefes médicos hacia los colaboradores, el 80% de las respuestas fueron favorables. Aquí observamos como el respeto es una forma de reconocimiento, de aprecio, de valor ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

De esta forma podemos analizar dos enfoques, por un lado, los colaboradores se sienten a gusto en su ámbito laboral, promocionado por la empresa; considerando la comunicación y la participación como pilares fundamentales. Mientras que las relaciones interpersonales aparecen dañadas por la falta de respeto entre ellos, la falta de consideración entre los pares, provocando un desgaste diario y creando relaciones tóxicas. Allí encontramos las mayores y profundas diferencias; que crean una rivalidad innecesaria, y un puje de poder entre el sector administrativo y técnico, y provoca serias dificultades a la hora de trabajar en equipo.

### *3.5 Sugerencias de los pacientes*

A continuación, presentamos y analizamos las sugerencias de los pacientes. En primer lugar, damos cuenta de las sugerencias tal como fueron informadas por los pacientes; luego nos disponemos a analizar esta información a la luz de los aportes teóricos y en vistas a la elaboración de una propuesta superadora.

- (R: 2591) DIAGNÓSTICO POR IMAGEN MÉDICOS CALIDAD DE ATENCIÓN 11/15

La Sra. XXX se acercó a nuestras oficinas de Atención al Cliente para dejar asentado su reclamo.

Quisiera informar un trato demasiado frío por parte de la ecografista Dra. Castro. Considero que sería importante mejorar su trato al relacionarse con bebés y niños. Atendió a mi hijo en el día de la fecha a las 15:30hs.

Seguimiento: Se le pidieron las disculpas pertinentes a la Sra. Cardini. Las cuales fueron aceptadas.

Le comunicamos que su reclamo sería elevado a las áreas correspondientes, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Nos despedimos quedando a su disposición.

- R:2593) DIAGNÓSTICO POR IMAGEN TÉCNICOS CALIDAD DE ATENCIÓN MALA. 11/15

La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

A quien corresponda, llegamos a las XX, a la guarda con un bebé de tres años con un golpe en la cabeza, luego de esperar todo el proceso y con el bebé involucionando siendo las XXX am se lo llamó al técnico para realizar una TAC. El técnico vino enojadísimo que lo llamaron, y se tuvo que llegar hasta acá que no funcionaba el aparato por corte de luz. Su enojo hizo que nos tratara mal, diciéndonos que nos fuéramos a Nueva Córdoba a realizar el estudio, ya que él no podía quedarse media hora esperando que vuelva la luz. ¡Abandono de paciente y falta de consideración!

Si quiero rescatar la buena atención y predisposición para con todo al médico pediatra de la guardia.

Mi queja es hacia la institución, semejante institución no puede no tener un técnico de guardia que realice TAC para el momento que sea necesario (estudio que se realiza en caso de riesgos graves de diferentes traumatismos y demás).

Tener que esperar que un técnico venga de su domicilio, media hora 40 minutos o que sea, considero que no es lo apropiado, debería tener uno fijo dentro de la institución de guardia constante para el instante que sea necesario, porque estamos hablando a veces de riesgo de vida.

Seguimiento: Nos comunicamos con la Madre del paciente en cuestión, para brindarle las disculpas pertinentes e informarle que su reclamo ya había sido elevado al Director de la Institución y al jefe del Servicio, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.

Nos dirigimos al área de Diagnóstico por imagen en donde le informamos del reclamo al supervisor, quién manifestó realizar su devolución sobre el reclamo en cuestión.

Mención del director médico:

Lo importante es el respeto mutuo entre los profesionales que intervienen, y que cualquier diferencia y discusión (que son lógicas, van a seguir sucediendo y no está mal que existan) se desarrollen a puertas cerradas, fuera de la visión del paciente y en un marco de colaboración y respeto. La imagen que dejamos como equipo de salud es muy mala si esto no sucede y la carga de ansiedad, que el paciente ya trae, se multiplica innecesariamente.

- La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

Sr. Director.

Vine hacer una tomografía a mi esposo que había tenido un accidente y el técnico que le realizó la misma estaba muy enojado porque se quería ir.

Él se enojó hasta con la Dra. que nos atendió porque estaba apurado para irse. Yo creo que deberían buscar mejores profesionales para la atención y quien esté realmente necesitando el trabajo.

Desde ya muchas gracias y espero que corrija estas cosas para mejorar la atención porque pagar hoy en día \$4.000 de contado por una tomografía para que el profesional no quiera atenderme parece que ustedes no valoran ni las personas, ni mi dinero.

SEGUIMIENTO: Nos dirigimos hacia el área del Tomógrafo con el fin de indagar sobre lo ocurrido, en donde le comentamos del reclamo al supervisor, quien nos manifestó que le enviáramos el reclamo en cuestión para realizar la correspondiente devolución.

Nos comunicamos con la Sra. para pedir las disculpas pertinentes por lo ocurrido en la noche del miércoles 28/10, las cuales fueron aceptas. Le informamos también que su reclamo sería elevado con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Nos despedimos quedando a su disposición.

- El Sr. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

En el día de la fecha traje a mi hija para realizar unas radiografías, la atendió una de las técnicas, el trato que tubo no fue el adecuado ya que ella tiene 2 años y no entiende, y al momento de realizar la práctica fue brusca con el manejo hacia el paciente.

Como la nena lloraba nunca hubo contención y quedó una de las placas sin hacerse. En el caso que el técnico no pueda hacer su trabajo que derive al paciente con otro técnico, y no

ser agresivo con el mismo.

SEGUIMIENTO: Nos dirigimos hacia el área de Diagnóstico por imagen para informarnos sobre lo sucedido, en donde el supervisor nos informó que hablaría con el técnico que atendió al paciente, y posteriormente comunicará lo hablado con el técnico.

Nos comunicamos con el paciente, con el motivo de ofrecer coordinar un turno para realizar el estudio pendiente, obteniendo como respuesta que ya lo habían llevado a cabo en otra institución.

Se le informo que su reclamo ya había sido elevado al área correspondiente, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.

- La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

¡Una VERGUENZA!!! Más de una hora esperando al médico ecógrafo. Son las 21:50 hs y hace más de una hora que mi hija está con dolor y reteniendo orina esperando que al médico ecógrafo se le ocurra aparecer y el trato de los secretarios del guardia pésimo.

SEGUIMIENTO: Nos acercamos hacia el área de Diagnóstico por imagen para indagar sobre lo sucedido, en donde pudimos informarnos que el médico de guardia, debía ingresar a las 20:00 hs presentándose en el establecimiento a las 22:00 hs aproximadamente, lo que generó grandes demoras. Nos dirigimos con el Doctor para informarle sobre el reclamo en cuestión, el cual se comprometió a ofrecer una respuesta.

Nos comunicamos con la paciente en cuestión para pedir las disculpas pertinentes y consultar respecto de lo ocurrido con los secretarios de la guardia, al ser consultada la paciente, aclaro que se encontraba en un momento sensible, manifestando que en ningún momento el secretario le había faltado el respeto.

Le informamos que sus reclamos ya habían sido elevados a las áreas correspondientes, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios, brindamos nuestros números de contacto y quedamos a su disposición.

- La Sra. XXX se acercó a nuestras oficinas para dejar asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

El 11/2015 me hice una resonancia magnética, el profesional que me atendió fue el Lic. XXX quien, al verme descompuesta, a punto de desmayarme me dijo que me fuera porque tenía otras personas para atender, me dijo que me había portado muy mal, como si fuera una nena en vez de preguntar que me pasaba. Le pedí algo para sentarme porque estaba por desvanecerme, de mala forma me puso una camilla afuera y me dejo en el pasillo tirada como si fuera un perro. MUY MAL TRATO.

¡Sino tiene ganas de trabajar, que no lo haga, pero a la gente se la trata bien!

SEGUIMIENTO: Receptamos el reclamo de la Sra, a la cual se le pidieron las disculpas pertinentes, al finalizar la redacción de su reclamo, se le comunicó que el mismo sería elevado al jefe del área con el fin de evitar futuros inconvenientes y mejorar la calidad de nuestros servicios

- El Sr. XXX dejó asentado su reclamo en nuestros libro de actas.

Hace más de 1 semana que tengo un problema en la columna, según lo que me dijo el Dr. me produce un gran dolor en la pierna derecha, me cuesta caminar y hasta estar parado. Concurrí hoy a las 20 hs para que me hicieran RMN columna tramo 1. Llegue a las 19:50

hs y soy atendido por XXX, desde el comienzo en forma casi despectiva, le indico en varias ocasiones que me cuesta mucho estar de pie por el dolor que padezco. Apparently no se pudo comunicar con mi obra social y me indican que no me harán el estudio e incluso me dice que debería cambiar de obra social, a lo que le respondo que no me parece correcto su comentario y que soy contador desde hace 35 años.

Luego de varias discusiones, donde entre otras cosas solicito el Número de teléfono de la obra social, caso que no me da, me debo retirar.

No esperé nunca tan mal trato despectivo y mercantilista en este instituto.

Saludos.

Mañana tenía turno con el Dr. XXX al cual no podré ir.

SEGUIMIENTO: Nos comunicamos con el área de Diagnóstico por Imagen, con la encargada de secretarias/os para indagar sobre lo sucedido, la cual nos informó que el secretario, actuó acorde al procedimiento, agotando todas las instancias para tratar de resolver el problema con el paciente en cuestión, el cual empezó a insultar en voz alta al secretario, motivo por el cual debió recurrir a la presencia del guardia de la institución, al observar la conducta violenta del paciente.

Intentamos comunicarnos con el paciente en cuestión, para explicarle que el secretario había agotado todos los recursos a su alcance para tratar de resolver su problema. En tres oportunidades no logramos establecer la comunicación.

- La Sra. XXX se acercó a nuestra oficina de Atención al Paciente, para realizar su reclamo.

La paciente concurrió al establecimiento para realizarse una ecografía transvaginal y una ecografía mamaria.

La misma relató que la técnica, comienza a realizar la ecografía mamaria, luego llama a jefa para consultar una segunda opinión. La paciente informa que se retiran las médicas sin avisarle el motivo, posteriormente ingresa otro médico y sigue con la realización del estudio.

Situación que generó un mal estar a la paciente, en donde informa que se sintió violentada, ya que los médicos según la paciente no le brindaron explicación del ingreso de los demás profesionales.

Se le pide a la paciente que deje su reclamo asentado, a lo que responde que no, que es todo burocracia, que con asentar dicho reclamo no se resuelve nada.

SEGUIMIENTO: Nos comunicamos con el área de Diagnóstico por Imagen, en donde el jefe, nos informó, que los distintos ingresos de los médicos, se produjeron para formar una segunda opinión sobre lo que se estaba observando en dicho estudio.

El Dr., se comprometió a realizar una devolución vía mail, en donde explicaría lo hablado con sus subordinados.



### *3.6 Análisis de las sugerencias propuestas por los pacientes*

Los reclamos antes mencionados son una muestra de la temática planteada en este trabajo, el impacto que genera la crisis de los valores (respeto y tolerancia) se evidencia en las relaciones que el personal del instituto tiene con sus pacientes/cliente. La gran mayoría de las sugerencias apuntan a la falta de tolerancia, de respeto, de cuidado y sobre todo de contención para con los pacientes. Estos manifiestan su desconformidad de acuerdo a sus intereses que consideran que no fueron satisfechos. Los distintos intereses de las personas son fuertes restricciones a la hora de pensar y tener en cuenta alternativas de solución.

Los colaboradores deben conocer esta realidad, deben estar atentos a las opiniones de los pacientes para intentar achicar la brecha de las diferencias y el instituto debe estar atento a los intereses /necesidades e inconvenientes que atraviesan sus colaboradores; para lograr así óptimos resultados. De esta forma encontramos que las sugerencias de los pacientes indican el rumbo del ideal de atención que ellos consideran adecuado.

De acuerdo a lo lineamientos de Ibars, los seres humanos tienen derecho a ser valorados, queridos, cuidados y asistidos en situaciones de dificultad y protegidos. El respeto tiene que ver con cumplir reglas de convivencia social que hacen al mejor y más completo desarrollo del bienestar social. Es fundamental tener claros estos conceptos a la hora de relacionarse con los pacientes, para evitar su desconformidad y así disminuir el nivel de quejas.



#### Capítulo 4. Propuesta superadora

La propuesta para este trabajo de investigación está dirigida a proporcionar una sugerencia a la luz de los resultados obtenidos. En este sentido está orientado a restablecer, fomentar y mantener los valores que afectan a las relaciones interpersonales y en consecuencia a la productividad de la empresa.

Propuesta: "Taller de Comunicación Eficaz"

Este taller está pensado para generar vínculos más armoniosos entre los colaboradores, en virtud de que esto se refleje en la atención diaria, mejorar el rendimiento laboral y reducir las quejas de los pacientes. Como así también se intentará reparar las dificultades e inconvenientes entre los técnicos y administrativos; debido a que el 60% contesto sentirse a disgusto dentro del ámbito laboral, teniendo en cuenta que una de las causas es el maltrato, ellos proponen ser más amables y sobre todo más respetuosos. Sin bien al consultar sobre la comunicación y participación la respuesta fue favorable, esta se desarrolla de forma ineficaz debido a que prima la falta de respeto y la falta de tolerancia.

El objetivo del Taller es que se despliegue dentro de un marco de reglas claras; para que todos se sientan escuchados y se puedan comprender. Siendo empáticos y entendiendo las dificultades que enfrentan cada colaborador día a día.

Por lo tanto, la propuesta es generar encuentros de comunicación efectiva entre los miembros del área, entre los supervisores y sus respectivos gerentes.

Encuentros entre los colaboradores: Aplicar técnicas, dinámicas de integración y escucha activa. Atendiendo a las temáticas que ellos consideren afecten su día laboral, como así también recurrir al análisis constante de las sugerencias de los pacientes y generar alternativas de solución, puntapié inicial para fomentar cambios.

En el taller sería importante detectar los factores de estrés y posibles soluciones. Lo interesante es que no necesariamente tiene que ser cuestiones relacionadas con el trabajo, sino fuera del mismo como aquellos aparejados a aspectos familiares, de esta forma se lograría acercar las partes y empezar a tener una relación más cercana entre ellos.

Lo importante de la técnica de aplicación es que no se puede modificar la realidad, sino como uno reacciona frente a ella, lo que se debe cambiar es la conducta.

Encuentros entre los supervisores/ gerentes: en estos talleres de comunicación se pueden plantear investigaciones anuales.

- Orientadas a conocer el Clima Laboral en la Organización:

Se pueden realizar estudios en los que se analice cómo evoluciona el clima laboral, para conocer en qué medida los efectos están influyendo positiva o negativamente en la consecución de los objetivos de la organización y en la obtención de productividad.

- Orientadas a conocer la satisfacción personal de sus colaboradores:

La satisfacción de las personas que integran una organización es un componente importante en la búsqueda de un clima laboral óptimo, por ello es necesario realizar estudios que nos permitan obtener información sobre la motivación y satisfacción de los individuos en la empresa, en sus puestos de trabajo y en su interacción social con los demás integrantes de la organización.

Entendiendo que partimos de que el 50% de las respuestas referidas al crecimiento personal, expectativas de crecimiento y condiciones laborales hoy se encuentran en un nivel medio, puntapié inicial que sirve para tomar de referencia de cómo evoluciona el clima laboral.

Dichos encuentros deberían ser cada 15 días para lograr su efectividad. Se debe realizar a lo largo del año, finalizando cada reunión con una minuta resumen y aplicando un sistema de evaluación como guía de dichos encuentros.

## **Conclusión**

El objetivo que se planteó en este trabajo sobre la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales en un instituto de salud de la ciudad de Córdoba, ha quedado comprobado. Efectivamente la ausencia de actitudes de respeto y tolerancia entre los colaboradores de una de las sucursales, de la ciudad de Córdoba, genera un clima desfavorable, que perjudica la productividad y las relaciones interpersonales.

Algunos de los aspectos teóricos mencionados en este trabajo, hacen hincapié en que la ausencia de los valores refiere a una era generacional que atraviesa cambios de forma permanente por los diferentes intereses, este concepto es coincidente con la realidad de la empresa ya que los colaboradores son heterogéneos, tiene diferentes edades y diferentes formas de afrontar la vida.

Podemos inferir que; los conflictos son una parte estrecha de la existencia del hombre. En su vida cuando el hombre se relaciona con sus pares, con la sociedad y con las empresas, puede enfrentar conflictos de diferente índole e importancia. Por este motivo nunca deben tomarse estas situaciones desde un punto de vista negativo, sino como una oportunidad de desarrollo humano para analizar en profundidad sus ideas, estimular sus pensamientos y mejorar sus juicios. La forma en que enfrentamos estos conflictos van a

marcar la diferencia, es fundamental tener presente actitudes de respeto y tolerancia a la hora de resolver los desacuerdos.

Tanto en las encuestas realizadas como en las sugerencias de los pacientes, se percibe la ausencia de estospreciados valores planteados a lo largo de este trabajo. Los colaboradores efectivamente reclaman cambios, saben que tienen problemas a resolver y sus acciones son manifestaciones de pedido de ayuda. La propuesta del taller de comunicación eficaz intentaría darles un espacio donde ellos se sientan contenidos y sobre todas las cosas donde ellos puedan adquirir herramientas para poder desempeñarse adecuadamente.

Se llegó a la conclusión de que la ausencia de los valores no solo afecta al sector interno del instituto, a las relaciones interpersonales entre los colaboradores, compañeros y jefes, sino que también afecta de forma externa; los pacientes reclaman que se los trate bien, aspecto que no debería reclamarse. Por lo tanto, los colaboradores son los que marcan la diferencia; si una empresa quiere destacarse en el mercado, quiere competir y quiere llegar lejos, no solo es importante la rentabilidad, las oportunidades, sus fortalezas, sus debilidades y sus amenazas vistas como barreras a superar; sino que los colaboradores son los que van a marcar una distinción. El colaborador debe sentir que no tiene un empleo: “ir al lugar donde desempeña la tarea, la cumple y nada más”. Sino que debe sentir que tiene un trabajo “se siente reconocido y le gusta lo que hace”. De esta forma el cliente/paciente vuelve, hace su elección, y los colaboradores se sienten motivados a dar lo máximo de cada uno, sabiendo que la empresa los reconoce y los considera parte de la institución.

## Bibliografía

Acha, M. S. (s.f.).

Acha, p. M. (28 de Mayo de 2014). *La importancia de un buen ambiente laboral*. Cordoba, Poviaincia, Argentina.

Díez, L. A. (5 de junio de 2013). *¿Cliente? ¿paciente?* Cordoba, Cordoba, Argentina.

Eslava, E. (2009). *La gestion estrategica del clima laboral para competir en un mercado global*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-climalaboral.htm>

Galvez, J. (2012).

Ibars, E. (2013). *Escuelas para la paz*. Cordoba: Propia.

Irigoin, J. (2010). *Organizacion del IAE Business School*. Buenos Aires.

Pastrana, A. (1995). *La tolerancia, la palabra*. Madrid .

Segredo Pérez, A. M., & Reyes Miranda, D. (3 de Agosto de 2004). Clima organizacional en salud pública. Corddoba, Cordoba, Argentina.

Soria del Río, I. (octubre de 2012). La importancia del respeto en la vida y en las empresas. *Nombre de la revista*, 2-4.

Vidal Díaz, L. (2001). *La tolerancia en el ámbito personal y profesional*.

Tolerancia. Octubre 2014. Diccionario Real Academia. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZyZDjRx> .



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Plan de trabajo final

**EL PODER DE LOS VALORES EN LAS EMPRESAS DE SALUD.  
UN ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL RESPETO Y LA TOLERANCIA EN LAS  
RELACIONES LABORALES EN UN INSTITUTO DE SALUD DE LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA**

Autora: **Lic. Betina Paoli**

Directora: **Esp. Ana Carla Slek**

2017

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. EL RESPETO Y LA TOLERANCIA COMO VALORES EN UNA ORGANIZACIÓN .....	6
1.1 <i>RESPETO Y TOLERANCIA EN LA SOCIEDAD</i> .....	6
1.2 <i>PRODUCTIVIDAD</i> .....	7
1.3 <i>CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS</i> .....	8
1.4 <i>CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS DE SALUD</i> .....	9
CAPÍTULO 2. LA INSTITUCIÓN DE SALUD: UNA MIRADA ANALÍTICA .....	11
2.1 <i>HISTORIA DE LA EMPRESA</i> .....	11
2.2 <i>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</i> .....	11
2.3 <i>ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA</i> .....	12
2.4 <i>ANÁLISIS FODA</i> .....	12
CAPÍTULO 3. LAS RELACIONES LABORALES Y LA PRODUCTIVIDAD AFECTADAS POR LOS VALORES.....	14
3.1 <i>ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO</i> .....	14
3.2 <i>MODELO DE LA ENCUESTA</i> .....	14
3.3 <i>TABULACIONES</i> .....	17
3.4 <i>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</i> .....	24
3.5 <i>SUGERENCIAS DE LOS PACIENTES</i> .....	25
3.6 <i>ANÁLISIS DE LAS SUGERENCIAS PROPUESTAS POR LOS PACIENTES.</i> .....	29
CAPÍTULO 4. PROPUESTA SUPERADORA .....	30
CONCLUSIÓN.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	33

## Introducción

El presente trabajo final integrador plantea el poder de los valores en las empresas de salud. Específicamente, se propone el análisis de la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales dentro de un Instituto de salud de la ciudad de Córdoba. Se parte de la presunción de que la ausencia de actitudes de respeto y tolerancia entre los colaboradores de una sucursal, de la ciudad de Córdoba, genera un clima desfavorable, que perjudica la productividad y las relaciones interpersonales. Las razones por las cuales se abordará esta temática corresponden a una necesidad intrínseca de análisis y de evaluación para comprender por qué actualmente valores como el respeto y la tolerancia están ausentes en la vida laboral, considerando que esto afecta de forma negativa a la productividad y a las relaciones interpersonales.

Desde aquí, se comprende a este contexto como un ámbito delicado, donde la empatía y el entendimiento hacia el paciente son claves en todo momento.

Se abordarán dos conceptos: paciente y cliente. Por *cliente* se suele definir a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. El término connota asiduidad, aunque también hay clientes ocasionales o potenciales (posibles clientes). Por su parte, por *paciente*, en la medicina y en las ciencias de la salud, se entiende a la persona que sufre dolor o malestar, que recibe el tratamiento de un médico u otro profesional de la salud y se somete a un procedimiento o protocolo para aliviarlo. (Diez, 2013, sf)

El paciente necesita que el profesional de salud conozca, comprenda y sepa qué hacer ante el problema y a la vez precisa una atención amable, informada y confortable. En este sentido, los colaboradores deben trabajar con respeto y tolerancia para que el paciente se sienta contenido y se dé respuesta a sus necesidades. También es importante que estos valores estén presentes entre los compañeros para que la tarea sea más amena.

El respeto es un valor fundamental en la vida en general, es la esencia de las relaciones humanas, es la base para el entendimiento entre los seres humanos.

Sobre esta problemática, son válidos los aportes de Isabel Soria del Río cuando analiza el concepto del respeto y menciona que los distintos intereses de los individuos son fuertes restricciones a la hora de analizar y tener en cuenta al prójimo. La autora considera que la temática hace referencia a un indicador social-generacional, y que para una nueva generación todo es muy informal, reactivo, emocional y poco meditado. Aborda conceptos de igualdad, y la importancia de tener comportamientos equilibrados que no perjudiquen al otro (Soria del Río, 2012) .

Menciona que “lo ideal es mantener un comportamiento comedido, pacífico, donde predomine la serenidad y dejar para el horario personal las expresiones, hábitos y gustos propios” (Soria del Rio 2012).

Otro aporte válido lo constituyen las afirmaciones de Crespo acerca de la tolerancia. El autor honra al pensador francés Voltaire quien se autodenominaba patriarca de la tolerancia, y por ello redacta un *Tratado de la tolerancia*.

“La palabra *tolerancia* tiene su origen en la expresión latina *tolerancia, tolerare*, que significa soportar” (Crespo s.f. pag. 24).

En la obra menciona el origen del concepto, y presenta una acepción amplia y otra ceñida. La acepción amplia del término *tolerancia* considera la opinión del otro que debe ser respetado, mientras que la acepción ceñida conlleva soportar con paciencia aquello que uno encuentra desagradable o injusto. (Crespo s.f. pag 24)

Voltaire no toma en cuenta a esta última acepción porque menciona que no se puede determinar qué es lo bueno y qué es lo malo. Es muy importante abordar la necesidad de aplicar la tolerancia en las empresas, las que deben ser dirigidas por los directivos para predicar con el ejemplo.

El *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia menciona: la “acción y efecto de tolerar, es decir, sufrir, llevar con paciencia”; sin duda, basándose en su derivación etimológica. Y añade: “Respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras”. Esta sí es, sin temor a equívocos, la base del sentido de la tolerancia como concepto filosófico. Sin embargo, el “respeto o consideración” resulta limitado y limitante.(2014).

Ahora bien, si se hace foco en la problemática que el presente trabajo final se propone estudiar es fundamental tener presente que las relaciones humanas se basan en tolerancia, respeto, apoyo mutuo y aceptación ya que todos somos distintos. En la diversidad encontramos los diferentes puntos de vista sobre un mismo objeto de estudio. Los aportes de cada uno dan lugar a nuevas soluciones.

Para el nuevo líder, el concepto del respeto y la consideración es tan solo el comienzo. Ya no se trata tan solo de respetar (sufriendo con paciencia) el punto de vista ajeno. No se trata de escuchar el punto de vista de cada persona para luego imponer el propio. Se trata de convocar y promover los puntos de vista diferentes, entendiendo que la diferencia y el fuego de la confrontación lo complementan y hacen parte del proceso creativo en la búsqueda de la solución de problemas y en el desarrollo del compromiso por parte de las personas que integran un equipo de trabajo en una empresa. La tolerancia, a su vez, es el punto de apoyo para que el líder desarrolle una actitud proactiva ante el



conflicto y su modo de resolución. En el entorno laboral la intolerancia se expresa de diferentes maneras. Tal vez la más común y castrante resulta de la omisión de la opinión y el aporte creativo de los funcionarios o trabajadores con la convicción de que el jefe siempre tiene la razón, aunque esté equivocado. La acción de promover la opinión y la participación de la gente no solo contribuye a encontrar soluciones más rápido y eficazmente, sino que además genera un alto nivel de compromiso hacia las tareas y hacia la empresa. Otros casos de la intolerancia en el campo laboral se presentan entre compañeros de trabajo, y en ocasiones se expresan de manera imperceptible. Se suele querer realizar equipos de trabajo con compañeros que sientan menos afinidad que con otros, dando como resultado un bajo rendimiento y poca colaboración ante las adversidades, esto nos confirma el temor y el desprecio que existe hacia la diversidad (Vidal Díaz, 2001).

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, por ello se hace necesario optimizar espacios en los que la gente se incline hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. La principal estrategia de desarrollo organizacional es ser consecuentes en brindar confianza, valoración, respeto a los colaboradores y aprender a convivir con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean fundamentales, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, como resultado la organización será más competitiva en un mercado global (Eslava, 2009)

Como objetivo general este trabajo se plantea comprender el impacto que genera la crisis de los valores de respeto y tolerancia en la productividad. Como objetivo específico, analizar el clima laboral en una empresa de salud de la ciudad de Córdoba e investigar la relación entre clima laboral, productividad y relaciones interpersonales. El logro de estos objetivos nos va a permitir plantear líneas de acción que favorezcan un mejor clima laboral.

## Capítulo 1. El respeto y la tolerancia como valores en una organización

### *1.1 Respeto y tolerancia en la sociedad*

El respeto y la tolerancia empieza por uno mismo, en el interior de cada ser humano, cuando aprendamos a ser y a estar comprenderemos que todo el respeto y la tolerancia, se basa en el amor y la compasión hacia otros seres, sin importar, raza, ni sexo, alto, bajo, feo, guapo, joven, viejo. Porque todos los seres humanos somos dignos de la vida, del amor y de nuestra realización como seres humanos, aprendamos a ser tolerantes y respetemos a los demás, porque solamente así seremos merecedores del respeto, la tolerancia y la dignidad (Vidal Díaz, 2001) .

Hablar de respeto es hablar de los demás. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar. Sin embargo, el respeto no es solo hacia las leyes o la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros (Vidal Díaz, 2001).

El respeto también es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas. Se suma el concepto de pluralidad, diferencias de ideas y posturas respecto de algún argumento, o de la vida misma. La pluralidad enriquece en la medida en la que hay más elementos para formar una cultura. La pluralidad cultural nos permite adoptar costumbres y tradiciones de otros pueblos, y hacerlos nuestros (Pastrana, 1995).

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. La educación en valores orientada hacia la igualdad, el respeto y la tolerancia podría enmarcarse en el tercer pilar, pero necesita de los otros tres para expresarse plenamente. Esta busca formar personas capaces de comprender al otro, respetar el pluralismo, la comprensión mutua y la paz; además de educar con niveles de excelencia en el conocer y el hacer. Los docentes deben conseguir que las personas hábiles en el conocer y en el hacer lo sean también en vivir juntos, capaces de desarrollar la comprensión del otro hacia el respeto al pluralismo, la comprensión del mundo global y que en el ejercicio de la responsabilidad sean hábiles en el conocer y el hacer. En los últimos años, la solidaridad, la igualdad, el respeto y la tolerancia se han convertido en exigencias de la sociedad actual en las diversas reformas educativas (Ibars, 2013) .

La tolerancia consiste en el reconocimiento de los derechos y la identidad de las demás personas. Educar para la tolerancia es fundamentarse en el respeto a la dignidad humana y a la integridad de los seres humanos. Con la práctica de la tolerancia se hace posible la construcción de una cultura de paz a través del desarrollo de los valores democráticos y del respeto a los derechos humanos, ya que esta es la actitud de admitir otras maneras de pensar o actuar distinta a la propia. La finalidad es que la persona aprenda a pensar sobre temas sociomorales, es decir, que desarrolle formas de pensamiento cada vez mejores en el marco de los conflictos de valor. Pretende también, que al tiempo que se aprende, se aplique la capacidad de juicio a la propia historia personal y colectiva para mejorarla.

Por lo tanto, podemos dirigir la acción pedagógica al ámbito sociocultural, el cual permite el desarrollo de una serie de dimensiones éticas y morales, las que sin duda facilitan un aumento de la autonomía, el espíritu crítico y el desarrollo de determinados valores y actitudes, como la solidaridad, la igualdad, el respeto y la tolerancia, entre otros. La escuela como institución responsable de la formación de las y los ciudadanos/as tiene el compromiso y el gran desafío de propiciar un espacio de convivencia armónica, convirtiéndose en el lugar ideal para inculcar los valores, modelar el ejercicio de la tolerancia y el respeto a la dignidad humana a través del desarrollo de procesos de consolidación de la paz y la práctica de la democracia (Ibars, 2013) .

Cuando hablamos de respeto podemos referirnos a uno de los derechos que todos los seres humanos tienen: a ser valorados, queridos, cuidados, asistidos en situaciones de dificultad y protegidos. El respeto supone que todos debemos tolerar nuestras diferencias, nuestras posibles limitaciones o complicaciones, aquello que nos hace únicos e irremplazables. La importancia del respeto por el otro tendrá que ver entonces con la posibilidad de construir una mejor sociedad en la que la violencia, la agresión, la discriminación o el abuso no existan. Además, el respeto tiene también que ver con el cumplir reglas de convivencia social que hacen al mejor y más completo desarrollo del bienestar social (Ibars, 2013) .

## *1.2 Productividad*

Las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva de las empresas en un entorno cada vez más complicado, ya que, para el desarrollo de una estrategia competitiva sostenible, bien sea por diferenciación o bien sea por costes, siempre hay una persona o un equipo detrás. Sólo se puede gestionar aquello que se mide, y para ello a veces es necesario cuantificar lo cualitativo.

Eslava (2009) nos dice que debemos olvidar por un momento el aceptado y contrastado hecho de que trabajadores motivados y satisfechos dan lugar a organizaciones

más eficientes e innovadoras, y pensemos en las causas que frenan a nuestra organización de alcanzar un mayor nivel de productividad. Veamos algunos de estos elementos que potencialmente pueden estar mermando la productividad de nuestra organización:

La claridad (o la falta de claridad) de la estrategia corporativa y la forma como ésta se acaba convirtiendo en los objetivos concretos y específicos que deseamos alcanzar. Entender el contexto y actuar con foco. Si entre los miembros de la organización se comparte la foto amplia, el quiénes somos, adónde vamos y cómo lo haremos, entonces las decisiones podrán tomarse con mayor conocimiento y será más fácil acertar y no errar. La adecuación (o la falta de adecuación) de la formación que se imparte a los trabajadores con la tarea que posteriormente deberán realizar o con un plan de carrera profesional. Lo mismo ocurre con la adecuación (o falta de ella) de los procesos y herramientas con los que dotamos a los individuos de la organización para que puedan llevar a cabo su cometido de forma eficiente.

Nadie duda de que con personas mejor formadas y equipadas llegaremos más lejos, pero ¿estamos realmente poniendo foco en la gestión de estos elementos? Una correcta (o incorrecta) definición de objetivos con la correspondiente delegación de responsabilidades asociada para su cumplimiento es otro de los factores potenciadores de la productividad. Establecer claramente cuál es el campo de trabajo, cuáles son sus límites y qué es lo que esperamos de cada una de las personas que tenemos a nuestro cargo nos permitirá actuar como un equipo bien organizado y ágil. No duplicaremos esfuerzos ni remaremos en direcciones dispares, sino que estaremos bien alineados. Dedicar tiempo para realizar la evaluación del desempeño de nuestros colaboradores y reconocer sus logros son prácticas que también potencian la productividad.

Tomando la evaluación del desempeño no tanto como mecanismo del cálculo de la retribución variable, sino para explicitar qué comportamientos son deseables en la organización y en el puesto y cuáles deben ser erradicados, así como qué criterios se deben aplicar en la toma de decisiones potenciará el desarrollo de nuestros profesionales y su alineamiento con los valores corporativos (Eslava 2009).

### *1.3 Clima laboral en las empresas*

Delegar responsabilidades trae consigo ciertas motivaciones laborales que hacen que el empleado se sienta parte de su empresa y la vez a gusto con lo que hace; esto propicia un buen ambiente laboral, fundamental para la productividad de cada empresa. Fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la compañía se sientan partícipes son algunas de las características de una buena coordinación en la que las ganas y la capacidad de crecer son evidentes, y es

totalmente necesario que los empresarios se enfoquen en hacerlo de la manera más profesional (Irigoin 2010).

Irigoin (2010) manifiesta que, en cualquier parte del mundo, es imposible que crezca una empresa sin una buena delegación. El tener desafíos, el sentir que el trabajo aporta valor, y que se puede aprender y crecer allí permite que el equipo construya una alta motivación y en consecuencia, se genere un mejor clima laboral. Un buen ambiente laboral funciona como 'rueda' que continuamente se va retroalimentando. Además de delegar en pos de un buen ambiente, resalta que el director de una compañía debe generar unidad y confianza en sus trabajadores, expresando interés en sus vidas personales.

Cuando un líder está realmente atento a las necesidades que tiene su gente y actúa en consecuencia, se desarrolla una relación de confianza que puede permitir que hasta una persona trabaje más horas de las habituales. El personal debe cumplir con sus funciones, convencido que está haciendo lo correcto, no por obligación o imagen. Esto garantizará que se ponga la camiseta de la empresa y que ésta, logre un mayor rendimiento, sin mencionar los excelentes beneficios que genera un buen ambiente laboral (Irigoin 2010).

#### *1.4 Clima laboral en las empresas de salud*

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos (Segredo Pérez & Reyes Miranda, 2004) .

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del entorno laboral.

- Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los directivos como los funcionarios de salud, así como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas con respeto, reconociéndolos como expertos responsables en sus puestos (Segredo Pérez & Reyes Miranda, 2004) .

## Capítulo 2. La institución de salud: una mirada analítica.

### 2.1 Historia de la empresa

La institución fue fundada en 1938 por un profesor distinguido con el objetivo de ofrecer, en Córdoba, un servicio médico de alta jerarquía profesional dentro de una máxima prestación de servicio. A partir de entonces, convencido y comprometido con esta filosofía de trabajo, paso a paso fue creciendo, incorporando nuevas tecnologías, equipamiento, infraestructura y modernos servicios acompañando el avance y la especialización de las ciencias de la salud.

Hoy cuenta con 316 camas de internación general a las que se suman 40 de terapia intensiva y 24 de unidad coronaria y 37 de terapia neonatal. Además, cuenta con hospital de día con 34 camas, y sala de quimioterapia ambulatoria con 6 boxes individuales y 9 sillones de quimioterapia.

Ofrece, además, los servicios de 200 consultorios externos, con lo que cubre todas las especialidades médicas y auxiliares, con un importante desarrollo científico y tecnológico con aplicación de modernos métodos de diagnóstico y tratamiento.

El plantel de personal está compuesto por 500 médicos, 150 residentes, 10 *fellow* y 1300 empleados.

A la excelencia de los profesionales especialistas y la más avanzada tecnología se le suman un adecuado acompañamiento de enfermería especializada y el estricto cumplimiento de normas biomédicas y de higiene.

### 2.2 Planeamiento estratégico

#### Visión

Brindar un servicio de excelencia a través de un cuerpo médico de reconocida jerarquía profesional y altamente sensibilizado con las necesidades de sus pacientes.

#### Misión

Brindar la máxima calidad en el cuidado a todos los pacientes, todos los días, a través de la práctica médica integral, a cargo de un equipo de profesionales altamente calificados tanto técnica como humanamente.

#### Valores

##### Idoneidad profesional

Comprende la práctica profesional, pericia, trabajo en equipo, docencia, eficiente administración y gestión al servicio de los principios humanitarios y cristianos de la comunidad.

### 2.3 Estrategia general de la empresa

La estrategia general de la empresa tiene las siguientes perspectivas:

- Ética y respeto (clientes)

Asegura una relación equitativa y responsable con la vida y la dignidad humana, para con el paciente y toda persona que se relacione con la Institución. Compromiso con la calidad (procesos internos de negocios)

Guía a la constante búsqueda de la mejora continua de procesos que aseguran los más exigentes estándares, evaluando los resultados obtenidos a través de la crítica constructiva.

- Crecimiento sustentable (financiero)

No depende económicamente de ningún ente público.

Generación de conocimiento (aprendizaje y crecimiento)

A través de la permanente investigación, capacitación, formación y entrenamiento tanto científico como en los valores de las personas.

### 2.4 Análisis FODA

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia:

- ✓ Exceso de afiliados que genera un atraso en la atención médica.
- ✓ Falta del servicio odontológico.
- ✓ Falta de servicio de kinesioterapia en la sucursal de Villa Belgrano.
- ✓ Falta de personal administrativo para la atención.
- ✓ Mejorar la imagen para atraer nuevos colaboradores.

Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización:

- ✓ Entrada de nuevos competidores (Hospital Privado).
- ✓ Cuota de los afiliados mayor frente a la competencia.
- ✓ Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa:

- ✓ Adecuada distribución del capital financiero.
- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Existe demanda por los servicios que ofrece la institución.
- ✓ Personal calificado (médicos).
- ✓ Campañas de publicidad que conciben a la imagen.



- ✓ Capacidad directiva.
- ✓ Flexibilidad organizativa.
- ✓ Incremento en especialidades médicas.
- ✓ Personal de amplia experiencia.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno y que permiten obtener ventajas competitivas.

- ✓ Nuevo nicho de mercado, ampliación de una nueva sucursal zona sur.
- ✓ Nuevos proveedores.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Atención de distintas obras sociales.

## **Capítulo 3. Las relaciones laborales y la productividad afectadas por los valores**

### ***3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo***

La educación a lo largo de la vida se basa en 4 pilares; aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. La educación en valores orientadas hacia la igualdad, el respeto y la tolerancia podría enmarcarse en el tercer pilar, pero necesita de los otros tres para expresarse plenamente. El respeto es un valor fundamental, es la esencia de las relaciones humanas, es la base para el entendimiento entre los seres humanos. La tolerancia debe ser aplicada en las empresas, esta debe ser dirigida por los directivos para predicar con el ejemplo; las relaciones laborales necesitan de tolerancia, respeto, confianza y apoyo mutuo, así mismo también es de suma importancia las diferencias entre los miembros del grupo que ayudan a enriquecerlo y a hacerlo mucho más productivo. La convocatoria y la promoción de los diferentes puntos de vista hacen parte del proceso creativo en la búsqueda de la solución de los problemas laborales. La tolerancia es el punto de apoyo para que el líder desarrolle una actitud proactiva ante el conflicto y su modo de resolución favorezca la productividad y al trabajo diario.

La investigación se llevó a cabo a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo. Se aplicó una encuesta semiestructurada al sector administrativo del área de Diagnóstico por Imagen. Como así también se recolectaron las sugerencias que los pacientes dejaban en el libro de queja como un indicador de producción cualitativo.

El indicador de productividad cualitativo se basa en la calidad del servicio que se ofrece, y está ligado a la eficiencia de la productividad y no en la cantidad. Lo más importante no es la cantidad de carga de pacientes que cada administrativo realiza por día, sino la eficiencia de sus respuestas, los problemas que solucionan al atender a cada uno de los pacientes de forma eficaz y eficiente. Si esto se cumpliera en todos los casos no habría problemas posteriores para corregir.

A continuación, ofrecemos el modelo de la encuesta aplicada y sus correspondientes tabulaciones. La encuesta se realizó sobre un universo de 30 colaboradores, se decidió tomar la totalidad del universo y no una muestra debido a la pequeña cantidad.

### ***3.2 Modelo de la encuesta***

“El objetivo que se persigue es detectar, gracias a tu opinión, aquellos problemas, carencias y defectos en la Empresa, y poder dar respuesta a tal situación. Por eso, te pedimos que des tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan,

respondiendo con independencia personal. Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en completar esta encuesta”.

1.- ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la compañía?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

2.- ¿Has crecido profesionalmente en esta empresa?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

3.- ¿Estas satisfecho con tus condiciones de trabajo?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

4.- ¿Cree usted que la empresa le da posibilidades de crecimiento?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

5.- ¿Te gusta el lugar en el que trabajas actualmente?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

6.- ¿El sistema informático con el que trabajas te permite desarrollar adecuadamente tus tareas?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

7.- ¿Te sentís integrado en tu equipo de trabajo?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
--------------------------	---------------------	-----------------	-----------------

8.- ¿La comunicación entre tus compañeros es adecuada?

Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
-----------------------------	------------------------	--------------------	--------------------

9- ¿Existe algún tipo de dificultad y/o inconvenientes entre los Lic.(Técnicos) y Administrativos?

Si	No
----	----

10- En caso afirmativo ¿qué dificultades o inconvenientes?

11- ¿Que propondrías para mejorar la relación?

12- ¿Cómo calificarías la relación entre los administrativos y los Licenciados de tomografía /resonancia?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

13- ¿Considera que los Licenciados tienen conocimiento de su tarea?

Si	No
----	----

14- Que dificultades encuentra en el ambiente laboral?

15- ¿Cómo resolverías estas dificultades?

16- Sentís que los jefes del Servicio de Diagnóstico por imagen se involucran en su trabajo?

No	Si
----	----

17- Como calificarías el respaldo del jefe médico del servicio ante problemáticas del servicio?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

### 3.3 Tabulaciones



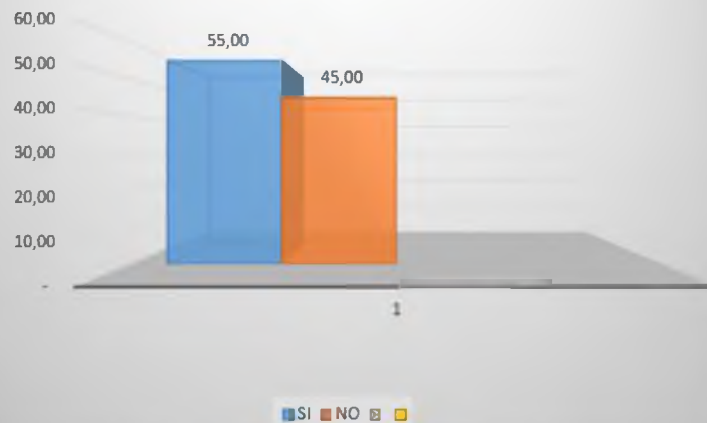








### Dificultad entre los Lic. y Adm.



### Propuestas para mejorar la relación



### Dificultades o inconvenientes









### 3.4 Análisis de los resultados

En términos generales, se evidencia una necesidad de mejora, en la mayoría de las respuestas se plasma la premura de un cambio en las relaciones interpersonales. Las expectativas, el crecimiento profesional y las condiciones laborales de los colaboradores se encuentran en un nivel medio, el 50% de las respuestas fueron positivas, es decir que se encuentran dentro de una organización que los integra. De estas respuestas, traemos a colación la idea de Esclava (2009) quien señala que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo; es necesario optimizar espacios de desarrollo personal, y profesional para crear e innovar y mejorar el trabajo. La premisa es brindar confianza y respeto a los colaboradores creando un clima optimo, dando como resultados una organización más poderosa para competir en el mercado.

Tanto la comunicación como la participación fueron variables que se evaluaron, más del 65% respondió de forma favorable. Las opiniones y la participación no solo contribuyen a encontrar soluciones más rápidas y eficaces, sino que además generan un alto nivel de compromiso hacia las tareas y hacia la empresa. No obstante, al preguntar sobre las dificultades, los inconvenientes y las relaciones entre el sector administrativo y los licenciados en bio-imagenes dentro del área, un 60% respondió sentirse a disgusto. Un 55% considera que el causante es el mal trato, dificultad que se presenta a diario, ellos mismos proponen y mencionan en primer lugar como necesidad ser más amables y respetuosos.

Al preguntar sobre el apoyo y la consideración que tienen los jefes médicos hacia los colaboradores, el 80% de las respuestas fueron favorables. Aquí observamos como el respeto es una forma de reconocimiento, de aprecio, de valor ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

De esta forma podemos analizar dos enfoques, por un lado, los colaboradores se sienten a gusto en su ámbito laboral, promocionado por la empresa; considerando la comunicación y la participación como pilares fundamentales. Mientras que las relaciones interpersonales aparecen dañadas por la falta de respeto entre ellos, la falta de consideración entre los pares, provocando un desgaste diario y creando relaciones tóxicas. Allí encontramos las mayores y profundas diferencias; que crean una rivalidad innecesaria, y un puje de poder entre el sector administrativo y técnico, y provoca serias dificultades a la hora de trabajar en equipo.

### *3.5 Sugerencias de los pacientes*

A continuación, presentamos y analizamos las sugerencias de los pacientes. En primer lugar, damos cuenta de las sugerencias tal como fueron informadas por los pacientes; luego nos disponemos a analizar esta información a la luz de los aportes teóricos y en vistas a la elaboración de una propuesta superadora.

- (R: 2591) DIAGNÓSTICO POR IMAGEN MÉDICOS CALIDAD DE ATENCIÓN 11/15

La Sra. XXX se acercó a nuestras oficinas de Atención al Cliente para dejar asentado su reclamo.

Quisiera informar un trato demasiado frío por parte de la ecografista Dra. Castro. Considero que sería importante mejorar su trato al relacionarse con bebés y niños. Atendió a mi hijo en el día de la fecha a las 15:30hs.

Seguimiento: Se le pidieron las disculpas pertinentes a la Sra. Cardini. Las cuales fueron aceptadas.

Le comunicamos que su reclamo sería elevado a las áreas correspondientes, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Nos despedimos quedando a su disposición.

- R:2593) DIAGNÓSTICO POR IMAGEN TÉCNICOS CALIDAD DE ATENCIÓN MALA. 11/15

La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

A quien corresponda, llegamos a las XX, a la guarda con un bebé de tres años con un golpe en la cabeza, luego de esperar todo el proceso y con el bebé involucionando siendo las XXX am se lo llamó al técnico para realizar una TAC. El técnico vino enojadísimo que lo llamaron, y se tuvo que llegar hasta acá que no funcionaba el aparato por corte de luz. Su enojo hizo que nos tratara mal, diciéndonos que nos fuéramos a Nueva Córdoba a realizar el estudio, ya que él no podía quedarse media hora esperando que vuelva la luz. ¡Abandono de paciente y falta de consideración!

Si quiero rescatar la buena atención y predisposición para con todo al médico pediatra de la guardia.

Mi queja es hacia la institución, semejante institución no puede no tener un técnico de guardia que realice TAC para el momento que sea necesario (estudio que se realiza en caso de riesgos graves de diferentes traumatismos y demás).

Tener que esperar que un técnico venga de su domicilio, media hora 40 minutos o que sea, considero que no es lo apropiado, debería tener uno fijo dentro de la institución de guardia constante para el instante que sea necesario, porque estamos hablando a veces de riesgo de vida.

Seguimiento: Nos comunicamos con la Madre del paciente en cuestión, para brindarle las disculpas pertinentes e informarle que su reclamo ya había sido elevado al Director de la Institución y al jefe del Servicio, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.

Nos dirigimos al área de Diagnóstico por imagen en donde le informamos del reclamo al supervisor, quién manifestó realizar su devolución sobre el reclamo en cuestión.

Mención del director médico:

Lo importante es el respeto mutuo entre los profesionales que intervienen, y que cualquier diferencia y discusión (que son lógicas, van a seguir sucediendo y no está mal que existan) se desarrollen a puertas cerradas, fuera de la visión del paciente y en un marco de colaboración y respeto. La imagen que dejamos como equipo de salud es muy mala si esto no sucede y la carga de ansiedad, que el paciente ya trae, se multiplica innecesariamente.

- La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

Sr. Director.

Vine hacer una tomografía a mi esposo que había tenido un accidente y el técnico que le realizó la misma estaba muy enojado porque se quería ir.

Él se enojó hasta con la Dra. que nos atendió porque estaba apurado para irse. Yo creo que deberían buscar mejores profesionales para la atención y quien esté realmente necesitando el trabajo.

Desde ya muchas gracias y espero que corrija estas cosas para mejorar la atención porque pagar hoy en día \$4.000 de contado por una tomografía para que el profesional no quiera atenderme parece que ustedes no valoran ni las personas, ni mi dinero.

SEGUIMIENTO: Nos dirigimos hacia el área del Tomógrafo con el fin de indagar sobre lo ocurrido, en donde le comentamos del reclamo al supervisor, quien nos manifestó que le enviáramos el reclamo en cuestión para realizar la correspondiente devolución.

Nos comunicamos con la Sra. para pedir las disculpas pertinentes por lo ocurrido en la noche del miércoles 28/10, las cuales fueron aceptas. Le informamos también que su reclamo sería elevado con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Nos despedimos quedando a su disposición.

- El Sr. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

En el día de la fecha traje a mi hija para realizar unas radiografías, la atendió una de las técnicas, el trato que tubo no fue el adecuado ya que ella tiene 2 años y no entiende, y al momento de realizar la práctica fue brusca con el manejo hacia el paciente.

Como la nena lloraba nunca hubo contención y quedó una de las placas sin hacerse. En el caso que el técnico no pueda hacer su trabajo que derive al paciente con otro técnico, y no

ser agresivo con el mismo.

SEGUIMIENTO: Nos dirigimos hacia el área de Diagnóstico por imagen para informarnos sobre lo sucedido, en donde el supervisor nos informó que hablaría con el técnico que atendió al paciente, y posteriormente comunicará lo hablado con el técnico.

Nos comunicamos con el paciente, con el motivo de ofrecer coordinar un turno para realizar el estudio pendiente, obteniendo como respuesta que ya lo habían llevado a cabo en otra institución.

Se le informo que su reclamo ya había sido elevado al área correspondiente, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.

- La Sra. XXX dejó asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

¡Una VERGUENZA!!! Más de una hora esperando al médico ecógrafo. Son las 21:50 hs y hace más de una hora que mi hija está con dolor y reteniendo orina esperando que al médico ecógrafo se le ocurra aparecer y el trato de los secretarios del guardia pésimo.

SEGUIMIENTO: Nos acercamos hacia el área de Diagnóstico por imagen para indagar sobre lo sucedido, en donde pudimos informarnos que el médico de guardia, debía ingresar a las 20:00 hs presentándose en el establecimiento a las 22:00 hs aproximadamente, lo que generó grandes demoras. Nos dirigimos con el Doctor para informarle sobre el reclamo en cuestión, el cual se comprometió a ofrecer una respuesta.

Nos comunicamos con la paciente en cuestión para pedir las disculpas pertinentes y consultar respecto de lo ocurrido con los secretarios de la guardia, al ser consultada la paciente, aclaro que se encontraba en un momento sensible, manifestando que en ningún momento el secretario le había faltado el respeto.

Le informamos que sus reclamos ya habían sido elevados a las áreas correspondientes, con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios, brindamos nuestros números de contacto y quedamos a su disposición.

- La Sra. XXX se acercó a nuestras oficinas para dejar asentado su reclamo en nuestro libro de actas.

El 11/2015 me hice una resonancia magnética, el profesional que me atendió fue el Lic. XXX quien, al verme descompuesta, a punto de desmayarme me dijo que me fuera porque tenía otras personas para atender, me dijo que me había portado muy mal, como si fuera una nena en vez de preguntar que me pasaba. Le pedí algo para sentarme porque estaba por desvanecerme, de mala forma me puso una camilla afuera y me dejo en el pasillo tirada como si fuera un perro. MUY MAL TRATO.

¡Sino tiene ganas de trabajar, que no lo haga, pero a la gente se la trata bien!

SEGUIMIENTO: Receptamos el reclamo de la Sra, a la cual se le pidieron las disculpas pertinentes, al finalizar la redacción de su reclamo, se le comunicó que el mismo sería elevado al jefe del área con el fin de evitar futuros inconvenientes y mejorar la calidad de nuestros servicios

- El Sr. XXX dejó asentado su reclamo en nuestros libro de actas.

Hace más de 1 semana que tengo un problema en la columna, según lo que me dijo el Dr. me produce un gran dolor en la pierna derecha, me cuesta caminar y hasta estar parado. Concurrí hoy a las 20 hs para que me hicieran RMN columna tramo 1. Llegue a las 19:50



hs y soy atendido por XXX, desde el comienzo en forma casi despectiva, le indico en varias ocasiones que me cuesta mucho estar de pie por el dolor que padezco. Apparently no se pudo comunicar con mi obra social y me indican que no me harán el estudio e incluso me dice que debería cambiar de obra social, a lo que le respondo que no me parece correcto su comentario y que soy contador desde hace 35 años.

Luego de varias discusiones, donde entre otras cosas solicito el Número de teléfono de la obra social, caso que no me da, me debo retirar.

No esperé nunca tan mal trato despectivo y mercantilista en este instituto.

Saludos.

Mañana tenía turno con el Dr. XXX al cual no podré ir.

SEGUIMIENTO: Nos comunicamos con el área de Diagnóstico por Imagen, con la encargada de secretarias/os para indagar sobre lo sucedido, la cual nos informó que el secretario, actuó acorde al procedimiento, agotando todas las instancias para tratar de resolver el problema con el paciente en cuestión, el cual empezó a insultar en voz alta al secretario, motivo por el cual debió recurrir a la presencia del guardia de la institución, al observar la conducta violenta del paciente.

Intentamos comunicarnos con el paciente en cuestión, para explicarle que el secretario había agotado todos los recursos a su alcance para tratar de resolver su problema. En tres oportunidades no logramos establecer la comunicación.

- La Sra. XXX se acercó a nuestra oficina de Atención al Paciente, para realizar su reclamo.

La paciente concurrió al establecimiento para realizarse una ecografía transvaginal y una ecografía mamaria.

La misma relató que la técnica, comienza a realizar la ecografía mamaria, luego llama a jefa para consultar una segunda opinión. La paciente informa que se retiran las médicas sin avisarle el motivo, posteriormente ingresa otro médico y sigue con la realización del estudio.

Situación que generó un mal estar a la paciente, en donde informa que se sintió violentada, ya que los médicos según la paciente no le brindaron explicación del ingreso de los demás profesionales.

Se le pide a la paciente que deje su reclamo asentado, a lo que responde que no, que es todo burocracia, que con asentar dicho reclamo no se resuelve nada.

SEGUIMIENTO: Nos comunicamos con el área de Diagnóstico por Imagen, en donde el jefe, nos informó, que los distintos ingresos de los médicos, se produjeron para formar una segunda opinión sobre lo que se estaba observando en dicho estudio.

El Dr., se comprometió a realizar una devolución vía mail, en donde explicaría lo hablado con sus subordinados.



### *3.6 Análisis de las sugerencias propuestas por los pacientes*

Los reclamos antes mencionados son una muestra de la temática planteada en este trabajo, el impacto que genera la crisis de los valores (respeto y tolerancia) se evidencia en las relaciones que el personal del instituto tiene con sus pacientes/cliente. La gran mayoría de las sugerencias apuntan a la falta de tolerancia, de respeto, de cuidado y sobre todo de contención para con los pacientes. Estos manifiestan su desconformidad de acuerdo a sus intereses que consideran que no fueron satisfechos. Los distintos intereses de las personas son fuertes restricciones a la hora de pensar y tener en cuenta alternativas de solución.

Los colaboradores deben conocer esta realidad, deben estar atentos a las opiniones de los pacientes para intentar achicar la brecha de las diferencias y el instituto debe estar atento a los intereses /necesidades e inconvenientes que atraviesan sus colaboradores; para lograr así óptimos resultados. De esta forma encontramos que las sugerencias de los pacientes indican el rumbo del ideal de atención que ellos consideran adecuado.

De acuerdo a lo lineamientos de Ibars, los seres humanos tienen derecho a ser valorados, queridos, cuidados y asistidos en situaciones de dificultad y protegidos. El respeto tiene que ver con cumplir reglas de convivencia social que hacen al mejor y más completo desarrollo del bienestar social. Es fundamental tener claros estos conceptos a la hora de relacionarse con los pacientes, para evitar su desconformidad y así disminuir el nivel de quejas.

#### Capítulo 4. Propuesta superadora

La propuesta para este trabajo de investigación está dirigida a proporcionar una sugerencia a la luz de los resultados obtenidos. En este sentido está orientado a restablecer, fomentar y mantener los valores que afectan a las relaciones interpersonales y en consecuencia a la productividad de la empresa.

Propuesta: "Taller de Comunicación Eficaz"

Este taller está pensado para generar vínculos más armoniosos entre los colaboradores, en virtud de que esto se refleje en la atención diaria, mejorar el rendimiento laboral y reducir las quejas de los pacientes. Como así también se intentará reparar las dificultades e inconvenientes entre los técnicos y administrativos; debido a que el 60% contesto sentirse a disgusto dentro del ámbito laboral, teniendo en cuenta que una de las causas es el maltrato, ellos proponen ser más amables y sobre todo más respetuosos. Sin bien al consultar sobre la comunicación y participación la respuesta fue favorable, esta se desarrolla de forma ineficaz debido a que prima la falta de respeto y la falta de tolerancia.

El objetivo del Taller es que se despliegue dentro de un marco de reglas claras; para que todos se sientan escuchados y se puedan comprender. Siendo empáticos y entendiendo las dificultades que enfrentan cada colaborador día a día.

Por lo tanto, la propuesta es generar encuentros de comunicación efectiva entre los miembros del área, entre los supervisores y sus respectivos gerentes.

Encuentros entre los colaboradores: Aplicar técnicas, dinámicas de integración y escucha activa. Atendiendo a las temáticas que ellos consideren afecten su día laboral, como así también recurrir al análisis constante de las sugerencias de los pacientes y generar alternativas de solución, puntapié inicial para fomentar cambios.

En el taller sería importante detectar los factores de estrés y posibles soluciones. Lo interesante es que no necesariamente tiene que ser cuestiones relacionadas con el trabajo, sino fuera del mismo como aquellos aparejados a aspectos familiares, de esta forma se lograría acercar las partes y empezar a tener una relación más cercana entre ellos.

Lo importante de la técnica de aplicación es que no se puede modificar la realidad, sino como uno reacciona frente a ella, lo que se debe cambiar es la conducta.

Encuentros entre los supervisores/ gerentes: en estos talleres de comunicación se pueden plantear investigaciones anuales.

- Orientadas a conocer el Clima Laboral en la Organización:

Se pueden realizar estudios en los que se analice cómo evoluciona el clima laboral, para conocer en qué medida los efectos están influyendo positiva o negativamente en la consecución de los objetivos de la organización y en la obtención de productividad.

- Orientadas a conocer la satisfacción personal de sus colaboradores:

La satisfacción de las personas que integran una organización es un componente importante en la búsqueda de un clima laboral óptimo, por ello es necesario realizar estudios que nos permitan obtener información sobre la motivación y satisfacción de los individuos en la empresa, en sus puestos de trabajo y en su interacción social con los demás integrantes de la organización.

Entendiendo que partimos de que el 50% de las respuestas referidas al crecimiento personal, expectativas de crecimiento y condiciones laborales hoy se encuentran en un nivel medio, puntapié inicial que sirve para tomar de referencia de cómo evoluciona el clima laboral.

Dichos encuentros deberían ser cada 15 días para lograr su efectividad. Se debe realizar a lo largo del año, finalizando cada reunión con una minuta resumen y aplicando un sistema de evaluación como guía de dichos encuentros.

## **Conclusión**

El objetivo que se planteó en este trabajo sobre la influencia del respeto y la tolerancia en las relaciones laborales en un instituto de salud de la ciudad de Córdoba, ha quedado comprobado. Efectivamente la ausencia de actitudes de respeto y tolerancia entre los colaboradores de una de las sucursales, de la ciudad de Córdoba, genera un clima desfavorable, que perjudica la productividad y las relaciones interpersonales.

Algunos de los aspectos teóricos mencionados en este trabajo, hacen hincapié en que la ausencia de los valores refiere a una era generacional que atraviesa cambios de forma permanente por los diferentes intereses, este concepto es coincidente con la realidad de la empresa ya que los colaboradores son heterogéneos, tiene diferentes edades y diferentes formas de afrontar la vida.

Podemos inferir que; los conflictos son una parte estrecha de la existencia del hombre. En su vida cuando el hombre se relaciona con sus pares, con la sociedad y con las empresas, puede enfrentar conflictos de diferente índole e importancia. Por este motivo nunca deben tomarse estas situaciones desde un punto de vista negativo, sino como una oportunidad de desarrollo humano para analizar en profundidad sus ideas, estimular sus pensamientos y mejorar sus juicios. La forma en que enfrentamos estos conflictos van a

marcar la diferencia, es fundamental tener presente actitudes de respeto y tolerancia a la hora de resolver los desacuerdos.

Tanto en las encuestas realizadas como en las sugerencias de los pacientes, se percibe la ausencia de estospreciados valores planteados a lo largo de este trabajo. Los colaboradores efectivamente reclaman cambios, saben que tienen problemas a resolver y sus acciones son manifestaciones de pedido de ayuda. La propuesta del taller de comunicación eficaz intentaría darles un espacio donde ellos se sientan contenidos y sobre todas las cosas donde ellos puedan adquirir herramientas para poder desempeñarse adecuadamente.

Se llegó a la conclusión de que la ausencia de los valores no solo afecta al sector interno del instituto, a las relaciones interpersonales entre los colaboradores, compañeros y jefes, sino que también afecta de forma externa; los pacientes reclaman que se los trate bien, aspecto que no debería reclamarse. Por lo tanto, los colaboradores son los que marcan la diferencia; si una empresa quiere destacarse en el mercado, quiere competir y quiere llegar lejos, no solo es importante la rentabilidad, las oportunidades, sus fortalezas, sus debilidades y sus amenazas vistas como barreras a superar; sino que los colaboradores son los que van a marcar una distinción. El colaborador debe sentir que no tiene un empleo: “ir al lugar donde desempeña la tarea, la cumple y nada más”. Sino que debe sentir que tiene un trabajo “se siente reconocido y le gusta lo que hace”. De esta forma el cliente/paciente vuelve, hace su elección, y los colaboradores se sienten motivados a dar lo máximo de cada uno, sabiendo que la empresa los reconoce y los considera parte de la institución.

## Bibliografía

Acha, M. S. (s.f.).

Acha, p. M. (28 de Mayo de 2014). *La importancia de un buen ambiente laboral*. Cordoba, Poviaincia, Argentina.

Díez, L. A. (5 de junio de 2013). *¿Cliente? ¿paciente?* Cordoba, Cordoba, Argentina.

Eslava, E. (2009). *La gestion estrategica del clima laboral para competir en un mercado global*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-estrategica-del-climalaboral.htm>

Galvez, J. (2012).

Ibars, E. (2013). *Escuelas para la paz*. Cordoba: Propia.

Irigoin, J. (2010). *Organizacion del IAE Business School*. Buenos Aires.

Pastrana, A. (1995). *La tolerancia, la palabra*. Madrid .

Segredo Pérez, A. M., & Reyes Miranda, D. (3 de Agosto de 2004). Clima organizacional en salud pública. Corddoba, Cordoba, Argentina.

Soria del Río, I. (octubre de 2012). La importancia del respeto en la vida y en las empresas. *Nombre de la revista*, 2-4.

Vidal Díaz, L. (2001). *La tolerancia en el ámbito personal y profesional*.

Tolerancia. Octubre 2014. Diccionario Real Academia. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZyZDjRx> .